

ARTYKUŁY POGLĄDOWE (REVIEW PAPERS)

Praktyczne zasady motywowania pozafinansowego

(Practical Principles of Non-Financial Motivating)

E Kacprzak-Biernacka ^{1,A,D}, A Skura-Madziła ^{1,F}, Z Kopański ^{1,2,E}, I Brukwicka ^{3,C},
Y Lishchynsky ^{4,C}, W Uracz ^{1,C}, S Dyl ^{1,C}

1. Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu
2. Wydział Nauk o Zdrowiu Collegium Medicum Uniwersytet Jagielloński
3. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu
4. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Danylo Halyckiego.

Abstract— The authors point out that motivating employees requires, above all, the understanding of the mechanisms that drive people. This is a constant process consisting of planned actions and requiring every manager to be aware of many principles and use common sense. No supervisor has a remuneration system fit to satisfy all employees. The authors emphasise the nature of motivation stimuli that differs with changing times. Creating a successful motivation system does not guarantee its effective functioning in the long run. The authors claim it is sometimes the case that instead of motivating effectively, the phenomenon of demotivation appears. It is observable on the basis of certain definite symptoms that are extensively discussed in the paper.

Key words — motivating employees, symptoms of motivation system collapse.

Streszczenie— Autorzy zwrócili uwagę, że motywowanie pracowników wymaga przede wszystkim zrozumienia mechanizmów napędowych poruszających ludźmi. Jest to proces stały, składający się z zaplanowanych działań i wymagający od każdego szefa znajomości wielu zasad w połączeniu ze zdrowym rozsądkiem. Żaden przełożony nie posiada takiego systemu wynagrodzeń, który w pełni zadowoli wszystkich pracowników. Podkreślili zmieniający się w czasie charakter bodźców motywacyjnych. Stworzenie systemu skutecznego motywowania nie gwarantuje w dłuższej perspektywie jego prawidłowego funkcjonowania. Wskazali, że niejednokrotnie się zdarza, że zamiast skutecznego motywowania pojawia się zjawisko demotywowania, które można zaobserwować na podstawie określonych symptomów, które stały się przedmiotem szerszego omówienia.

Słowa kluczowe — motywowanie pracowników, objawy demontażu systemu motywacji.

Wkład poszczególnych autorów w powstanie pracy— A-Koncepcja i projekt badania, B-Gromadzenie i/lub zestawianie danych, C-Analiza i interpretacja danych, D-Napisanie artykułu, E-Krytyczne zrecenzowanie artykułu, F-Ostateczne zatwierdzenie artykułu

Adres do korespondencji — Prof. dr Zbigniew Kopański, Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu, Żyrardów, ul. G. Narutowicza 35, PL-96-300 Żyrardów, e-mail: zkopanski@o2.pl

Zaakceptowano do druku: 2.07.2014.

MECHANIZMY NAPĘDOWE PORUSZAJĄCE LUDŹMI

Motywowanie pracowników wymaga przede wszystkim zrozumienia mechanizmów napędowych poruszających ludźmi. Jest to proces stały, składający się z zaplanowanych działań i wymagający od każdego szefa znajomości wielu zasad w połączeniu ze

zdrowym rozsądkiem. Żaden przełożony nie posiada takiego systemu wynagrodzeń, który w pełni zadowoli wszystkich pracowników. Dlatego też umiejętność motywowania pozafinansowego jest jednym z najważniejszych zadań przełożonego.

Na początku trzeba powiedzieć, że każda osoba ma własną, indywidualną hierarchię potrzeb. Nie każdego motywuje to samo. Potrzeby pracowników są rozmaite. Wiele z nich jest typowych, każdy ma jednak swoje najważniejsze potrzeby. Osoba, której za-

leży na podnoszeniu kwalifikacji zawodowych (nauka języka obcego, studia podyplomowe, studia zaoczne) oczekuje, że przełożony wesprze ją w tych zamierzeniach poprzez umożliwienie jej udziału w zajęciach, wszakże współczesne formy kształcenia pozwalają na godzenie pracy zawodowej z nauką. Rodzina spłacająca kredyt mieszkaniowy potrzebuje przede wszystkim bezpieczeństwa finansowego. Samodzielny i doświadczony pracownik docenia, gdy pracodawca daje mu wolną rękę i rozlicza z efektów pracy. Pracownicy posiadający dzieci chcą mieć pewność, że przełożony będzie dla nich wyrozumiały, gdy dziecko zachoruje i będzie wymagało opieki. Młoda matka z pewnością doceni „elastyczny” czas pracy. [1-5]

Bodźce motywacyjne zmieniają się także w czasie. Nowo zatrudniony absolwent szkoły średniej myśli o kontynuowaniu nauki na studiach, które mogą być przepustką do kariery. Gdy założy rodzinę jego potrzeby diametralnie się zmieniają. Wówczas bardziej potrzebuje pewności zatrudnienia, więcej wolnego czasu i pieniędzy. Gdy jego dzieci dorastają, nadal ważne są pieniądze, a obok nich dobra atmosfera w miejscu pracy. Dzięki niej będzie miał „spokojną głowę” i łatwiej będzie mu towarzyszyć swoim dzieciom w burzliwym okresie dorastania.

Warto jest zatem wiedzieć, co dla pracownika jest ważne na danym etapie jego życia i rozwoju. Kierownik, który nie zna swoich podwładnych ma małe szanse na skuteczne motywowanie. Osobista rozmowa z pracownikiem, obserwacja jego upodobań, czy informacje od osób trzecich są znakomitym źródłem wiedzy o pracownikach. Tymczasem wielu przełożonych nie widzi sensu podejmowania takich wysiłków [6-9].

Zaspokojona potrzeba powoduje uczucie odprężenia i zadowolenia, stan w którym człowiek chciałby pozostać. Aktywność i zaangażowanie schodzi na drugi plan. Dlatego wszelkiego rodzaju programy pracownicze wykorzystujące czynniki motywacyjne służące jedynie zaspokojeniu podstawowych potrzeb egzystencjalnych zwiększają jedynie zadowolenie pracowników, lecz nie ich aktywność. To oczywiście nie znaczy, że takie programy nie mają sensu i należy z nich zrezygnować. Trzeba jednak podjąć dalsze kroki, by nie zatrzymać się na poziomie dostarczenia zadowolenia. Człowiek potrzebuje możliwości rozwoju swojej osobowości, sposobności do kształtowania czegoś i tworzenia [10].

Następna rzecz to szczerłość, która stanowi podstawę nawiązania rzeczywistego kontaktu z podwładnymi. Niezbędny przykład szczerości i uczciwości powinien pochodzić od kierownictwa. Niezwykle łatwo

jest rozpoznać przełożonego, który nie jest szczerze i autentycznie zaangażowany w swoje działania. Każdy pracownik dostrzeże niespójność pomiędzy zachowaniem szefa a jego usiłowaniami zmotywowania podwładnego. Przełożony, który sam nie jest zmotywowany nie zdopinguje ludzi do wysiłku. Szczególnie każdy proces zmiany powinien się zaczynać od szczerego dialogu. Sprawą najważniejszą jest znalezienie i przedstawienie wiarygodnej i akceptowalnej argumentacji, uzasadniającej niezbędność określonych zmian, bez względu na ich rozmiar [10,11].

Ważne jest również autentyczne zainteresowanie losem pracowników. To jedna z najbardziej pożądanych przez podwładnych cech kierownictwa, podwyższających poziom ich zaangażowania. Jest to jedna z wielu cech, która charakteryzuje prawdziwego przywódcę. Warto w tym miejscu przytoczyć pogląd Maxwella, który wyjaśnia czym jest przywództwo. Według niego to [12]:

- chęć ponoszenia ryzyka;
- to pasja dokonywania zmian wspólnie z podwładnymi;
- to branie odpowiedzialności, gdy inni się usprawiedliwiają;
- to dostrzeganie szans w sytuacji, gdy inni widzą tylko zagrożenia i problemy;
- to otwarty umysł;
- to umiejętność wykorzystywania siły tkwiącej w zespole;
- to także gotowość do stania na czele.

Thomas uważa, że przywództwo skupione jest przede wszystkim na działaniu. Przedstawił on listę najważniejszych zadań, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na zaangażowanie i które przywódca powinien wykonać. Oto one [13]:

- określić podstawowe zadania zespołu, którym się kieruje;
- zbudować wyraźne poczucie celu i kierunku – wizję;
- przekazać wizję z rzeczywistym entuzjazmem;
- ustalić i uzgodnić konkretne role pracowników;
- wskazać podwładnym główne cele i zadania;
- oceniać postępy z każdym członkiem zespołu;
- zadbać o zaangażowanie pracowników w działania zespołu;
- zachęcać do brania na siebie odpowiedzialności;
- wytłumaczyć każdemu podwładnemu jakie znaczenie ma jego rola;

- informować zespół regularnie o ważnych sprawach: o sukcesach, problemach, kwestiach personalnych itp.;
- nieustannie uczyć swój zespół i dbać o rozwój pracowników;
- okazywać troskę o członków zespołu;
- szybko załatwiać wszelkie skargi;
- monitorować postęp, uczyć się na sukcesach i porażkach.

Pracownik wykonujący swoje czynności służbowe może nie mieć pełnej wiedzy o tym, po co to robi. Nie uczestniczy bowiem w spotkaniach kadry kierowniczej, nie zna długofalowych planów i strategii organizacji oraz ma zawsze węższy obraz działania firmy niż jego przełożony. Z tego powodu nie można ograniczać się wyłącznie do wydawania poleceń, ale również wytłumaczyć cel stawianego pracownikowi zadania, jego przydatność we wspólnej pracy tak, aby pracownik mógł się z nim utożsamiać [7].

Sens życia i pracy nadają cele, które motywują i podnoszą gotowość do aktywności. Ludzie chcą nie tylko rozumieć to, co robią, lecz również móc rozpoznać sens swych działań. Jeśli organizacja chce zachęcić swoich pracowników i wykorzystać, jak najwięcej ich energii do realizacji swoich zamierzeń, musi zaoferować im wspólny cel do osiągnięcia. Jeśli pracownik współuczestniczy w tworzeniu nowych zadań i celów, czuje się współodpowiedzialny za ich realizację i utożsamia się z nimi. Daje to też gwarancję, że nie będzie kwestionował wcześniej dokonanych ustaleń, bowiem sam się na nie zgodził. Aby wspólne ustalenie celów motywowało pracownika, trzeba uwzględnić trzy podstawy motywacji [10]:

- **chęć:** włączenie osobistych pragnień i oczekiwań pracownika w ustalenie celów;
- **możliwość:** uwzględnienie posiadanych przez pracownika kompetencji, wizja ich dalszego rozwoju;
- **powinność:** negocjacja pożądanego i koniecznego zakresu działania.

Dostrzeganie osiągnięć pracowników to najskuteczniejszy i najtańszy sposób motywowania, który przynosi wiele korzyści. Pokazanie pracownikowi, że jego wysiłki są zauważone nie musi wiązać się z dużymi kosztami obciążającymi budżet. Wyrazem uznania jest pochwała, która może przybierać różne formy, na przykład specjalny tytuł lub dyplom, chwalenie indywidualne i na forum grupy [5].

Uznanie jest bardzo ważnym czynnikiem motywującym, kluczem do zwiększenia wydajności, efektywności pracowników i powinno być systematycznie wyrażane. Do jego wyrażenia warto się przygotować, wiedząc, jakie słowa mogą być dla podwładnego najbardziej budujące, a jednocześnie motywujące do dalszej pracy. Trafna i szczerza pochwała odnosząca się do jego osiągnięć, wskazuje pracownikowi jego mocne strony, ukierunkowuje jego rozwój. Podstawowym celem pochwały jest nagrodzenie pracownika, czyli danie mu okazji, aby poczuł zadowolenie, satysfakcję, a najlepiej radość.

Drugim celem pochwały powinno być utrzymanie motywacji pracownika do kontynuacji lub powtarzania korzystnych zachowań. [4,14]. Ludzie pragną uznania. Zaangażowanie to zjawisko ważne z punktu widzenia organizacji, z punktu widzenia jednostki zaś ważniejsze jest uznanie. Warto również wiedzieć, że uznanie ma moc wtedy, gdy przeplata się z krytyką. Dlatego szef, który tylko chwali, jest niewiarygodny, a ten, który wyłącznie krytykuje – demotywuje. W bilansie pochwały i krytyki powinna przeważać jednak ta pierwsza. [11].

Na koniec warto pamiętać, że motywowanie wymaga dobrej atmosfery, która zależy od stylu zarządzania. Szef dostaje od podwładnych to co im daje. Przyjazny klimat tworzy się na wiele sposobów. Kluczowymi jego elementami są [7,11,13]:

- wzajemny szacunek, niezależnie od zajmowanego stanowiska i realizowanych zadań;
- otwarta komunikacja i asertywność, czyli wszyscy sobie mówią jasno i wiedzą co do nich należy;
- równowaga między nagradzaniem i dyscyplinowaniem;
- otwartość przełożonych i podwładnych na nowe pomysły;
- wola współpracy w zespole i etyczne współzawodnictwo;
- dobre relacje pomiędzy pracownikami;
- odpowiedzialność wszystkich, którzy w razie niepowodzenia nie zwalają winy na innych.

DYSFUNKCJE PROCESU MOTYWOWANIA

Stworzenie systemu skutecznego motywowania nie gwarantuje w dłuższej perspektywie jego prawidłowego funkcjonowania. Niejednokrotnie się zdarza, że zamiast skutecznego motywowania pojawia się zjawisko demotywowania, które można zaobserwować na podstawie określonych symptomów.

Tabela 1. Symptomy dysfunkcji w procesie motywowania [15]

Pole obserwacji	Symptomy nieprawidłowości
Postawy pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • niezadowolenie z pracy • brak identyfikacji z organizacją • brak zaangażowania w pracę
Społeczne środowisko pracy	<ul style="list-style-type: none"> • nasilenie konfliktów
Ruchliwość pracownicza	<ul style="list-style-type: none"> • rosnąca fluktuacja kadr
Poziom realizacji zadań	<ul style="list-style-type: none"> • obniżająca się jakość pracy

Zjawiska występujące w warunkach funkcjonowania każdej organizacji, powodujące spadek skuteczności wymieniła Pietroń – Pyszczyk. Oto niektóre z nich [15]:

- przewaga stosowania narzędzi przymusu (np. zagrożenie utratą pracy);
- niedokładne określanie efektów pracy i zachowań pożądaných w organizacji;
- niewłaściwe wykorzystanie okresowych ocen pracowniczych (brak następstw w postaci nagrody lub kary za określone wyniki oceny);
- ignorowanie oczekiwań pracowników i ich opinii na temat procesu motywacyjnego w miejscu pracy;
- niedostosowanie rynkowe oferowanych przez zakład warunków pracy (np. niekonkurencyjne wynagrodzenie);
- ignorowanie negatywnych interakcji zachodzących w środowisku pracy (np. konflikty);
- niedoceniać osiągnięć i starań pracowników, co wiąże się z negatywną oceną pracowników na temat „sprawiedliwości systemu motywacyjnego”.

Mając na uwadze ostatni punkt należy pamiętać, że pracownicy tracą zapał, gdy przełożony nie dostrzega ich sukcesów. Jeżeli starają się, poprawiają skuteczność, wprowadzają zmiany, a zwierzchnik tego nie widzi – rezygnują. Podwładni porównują to, w jaki sposób zostało wyrażone im uznanie, z tym, w jakiej formie dostają je inni. Jeśli uważają, że inni do-

stają więcej, choć ich zasługi były porównywalne, uznanie już im nie smakuje. Często staje się gorzkie i zniechęca do dalszych starań [7].

Pracownicy zazwyczaj rozumieją słuszność i akceptują logikę różnicowania nagród, wiedząc, że tego rodzaju zróżnicowanie pomaga dobrze oceniać wyniki pracy. Jednakowe nagrody zarówno dla „obiboków”, jak i osób ciężko pracujących są poważnym źródłem demotywacji [11].

Istnieje więcej przykładów jak zdemotywować pracownika. Według Korach formami demotywacji są także [14]:

- negatywna ocena prawidłowego funkcjonowania;
- pozytywna ocena błędnego funkcjonowania, prowadząca do poczucia bezkarności i fałszywej pewności siebie;
- brak informacji, co należy poprawić i jak to zrobić właściwie;
- nadmierna presja na osiągnięcie dobrych wyników.

W literaturze przedmiotu powszechnie wyróżnia się jako bodźce demotywujące również:

- ograniczone możliwości awansu i rozwoju zawodowego,
- braku podstawowych elementów wyposażenia stanowiska pracy,
- przeciążenia zadaniami,
- brak informacji co do celu wykonywanego zadania,
- niejasne związki między premią a pracą,
- nadmiar biurokracji,
- brak wartościowania stanowisk pracy.

Warto również zauważyć, że wśród rozważanych przyczyn demotywacji występują i takie, które nie mają związku z działaniami pracodawcy np. kłopoty osobiste pracownika, wpływające na jego zachowanie i wyniki.

PIŚMIENNICTWO

1. Juchnowicz M. Zaangażowanie pracowników. Warszawa; PWE, 2012.
2. Kopertyńska WM. Motywacje pracowników. Teoria i praktyka. Warszawa; Placet, 2009.
3. Kozioł L. Motywacje w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne. Warszawa-Kraków; PWN, 2002.
4. Lenik P. Motywatory pozapłacowe. Warszawa; Wydawnictwo Delfin, 2012.
5. Niermeyer R. Motywacja. Warszawa; Wydawnictwo C.H. Beck, 2009.

6. Pyszczyk-Pietróń A. Motywowanie pracowników. Wrocław; Wydawnictwo Marina, 2007.
7. Wroclaw Vroom V, Deci LE. Management and Motivation. London; Pitman Publishing, 2014.
8. Woźniak J. Współczesne systemy motywacyjne; teoria i praktyka. Warszawa; PWN, 2012.
9. Niermeyer R. Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko? Warszawa; Wydawnictwo C. H. Beck, 2009.
10. Macleod D, Brady C.: O krok dalej - jak motywować pracowników. Warszawa; Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., 2011.
11. Maxwell J C. Przywództwo. Złote zasady. Warszawa; MT Biznes, 2010.
12. Thomas M. Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Warszawa; Oficyna Wolters Kluwer Polska, 2010.
13. Korach R. Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika. Gliwice; Wydawnictwo Helion, 2009.
14. Pietróń-Pyszczyk A. Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów. Wrocław Wydawnictwo Marina, 2007.